



FECHA DE RECEPCIÓN: 09/07/2022  
FECHA DE APROBACIÓN: 06/12/2022

# EL DERECHO A LA REMUNERACIÓN PUESTO A PRUEBA: ANÁLISIS DE LA INTERVENCIÓN UNILATERAL DEL EMPLEADOR EN EL SALARIO EN TIEMPOS DE PANDEMIA

The right to a salary put the test: analysis of the unilateral intervention of the employer in the salary in times of pandemic

Renato Sarzo Tamayo\*

Pontificia Universidad Católica del Perú

---

\* Abogado por la Pontificia Universidad Católica del Perú. Magíster en Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social por la Pontificia Universidad Católica del Perú. Cuenta con estudios avanzados en Derecho Social certificados por la Universidad de Salamanca. Autor de los libros “La configuración constitucional del derecho a la remuneración en el ordenamiento jurídico peruano” y “Pragmática del control sobre el derecho a la huelga”, así como de diversos artículos en materia laboral y seguridad social. ORCID iD: 0000-0001-5358-3703. Contacto: renato.sarzo@gmail.com

**Resumen:**

La presente investigación analiza los efectos de la pandemia del COVID-19 en la remuneración de los trabajadores, tanto desde un punto de vista cuantitativo como cualitativo. Sobre lo primero, se exponen y analizan estadísticas sobre cómo ha sido el comportamiento del salario en tiempos de pandemia. En relación con lo segundo, se abordan dos cuestiones claves que se han debatido y se siguen debatiendo hasta ahora: i) ¿resulta constitucional y legalmente posible la reducción unilateral de remuneraciones a consecuencia de los efectos económicos del COVID-19 en las empresas?, ii) ¿cuál es el límite para la compensación de la licencia con goce de haber otorgada en el contexto de la pandemia? Sobre el particular, el presente artículo emplea legislación y doctrina (en ambos casos, nacional y comparada), así como jurisprudencia (tanto constitucional como administrativa) para responder estas dos interrogantes y, así, formular, dos reglas al respecto.

**Abstract:**

This investigation analyzes the effects of the COVID-19 pandemic on the remuneration of workers, both from a quantitative and qualitative point of view. About the first, statistics are exposed and analyzed on how the salary behavior has been in times of pandemic. In relation to the second, two key issues that have been debated and are still being debated until now: i) is the unilateral reduction of remunerations as a result of the economic effects of COVID-19 on companies constitutional and legally possible?, ii) what is the limit for the compensation of the license with pay granted in the context of the pandemic? About it, this article uses legislation and doctrine (in both cases, national and comparative), as well as jurisprudence (both constitutional and administrative) to answer these two questions and, thus, formulate two rules about it.

**Palabras clave:**

Derecho a la remuneración – Remuneración suficiente – Reducción unilateral de salarios – Licencias laborales – Compensación de la licencia con goce de haber

**Keywords:**

Right to remuneration – Sufficient remuneration – Unilateral salary reduction – Work licenses – Compensation for license with pay

**Sumario:**

1. Introducción – 2. Salario y COVID-19: una aproximación al impacto del virus en la remuneración de los trabajadores – 3. La reducción unilateral de remuneraciones: análisis de la primera intervención del empleador en el salario de los trabajadores – 4. La compensación de la licencia con goce de haber: análisis de la segunda intervención del empleador en el salario de los trabajadores – 5. Conclusión – 6. Lista de referencias

**1. INTRODUCCIÓN**

La aparición y propagación del COVID-19 ha significado el mayor desafío que han tenido, en el presente siglo, el Derecho del Trabajo y el Derecho de la Seguridad Social en nuestro país. Las respuestas brindadas por el Derecho del Trabajo a los efectos laborales de este virus se pueden apreciar, por ejemplo, en la aparición del denominado *trabajo remoto* como nueva modalidad de prestación de servicios que privilegia el distanciamiento social; la reconfiguración de las obligaciones del empleador en materia de seguridad y salud en el trabajo para la protección de los trabajadores que forman parte del *grupo de riesgo* y, en general, de aquellos que acuden a realizar trabajo presencial; y la flexibilización de la normativa sobre suspensión perfecta de labores, para su aplicación en el contexto de la pandemia por el COVID-19 como mecanismo de conservación del empleo, en lugar de la extinción del contrato por la crisis económica también ocasionada por este virus<sup>1</sup>.

Igualmente, el Derecho a la Seguridad Social no ha sido ajeno a los efectos laborales del COVID-19. A lado de la cobertura en salud para las personas enfermas de este virus, podemos afirmar que la contingencia originada por la suspensión de los contratos laborales fue parcialmente cubierta por la Seguridad Social a través de la denominada *prestación económica de protección social de emergencia*<sup>2</sup>. Asimismo, se flexibilizó la intangibilidad de los fondos

<sup>1</sup> Mediante el Decreto de Urgencia N° 038-2020, se establecieron reglas especiales para el trámite y aprobación de la suspensión perfecta de labores que se aplique en las empresas por los efectos económicos de la COVID-19. En virtud de lo previsto en el Decreto de Urgencia N° 087-2021, las suspensiones perfectas de labores adoptadas, en el marco del Decreto de Urgencia N° 038-2020, culminaron el 2 de octubre de 2021.

<sup>2</sup> El numeral 7.3 del artículo 7 del Decreto de Urgencia N° 038-2020 dispuso lo siguiente: “Para los casos de los trabajadores que se encuentren en una suspensión perfecta de labores (...), cuyo empleador cuente con hasta cien (100) trabajadores (...), y siempre que perciban una remuneración bruta de hasta S/ 2 400,00 (...), dispóngase la creación de la ‘Prestación Econó-

previsionales, permitiendo retiros excepcionales de los fondos de pensiones a favor de trabajadores activos y desempleados<sup>3</sup>.

La lista de medidas laborales y previsionales aplicadas continúa. Sin embargo, nos interesa enfocarnos en una institución del Derecho Laboral que, a contracorriente de las antes mencionadas, no ha sido materia de *ninguna* adaptación por el legislador (ni para reforzarla ni para flexibilizarla), y en donde el empleador ha encontrado espacio para su intervención unilateral. Nos referimos al derecho a la remuneración y, en particular, al derecho a una remuneración suficiente.

A continuación, con especial énfasis en la regulación aplicable al sector privado, analizaremos cómo es que la aparición y propagación del COVID-19 también ha puesto a prueba al derecho a la remuneración y cuáles son, o deberían ser, las respuestas que brinda nuestro ordenamiento jurídico frente a actuaciones del empleador como i) las reducciones unilaterales de salario; y ii) la compensación unilateral de la licencia con goce de haber otorgada al trabajador en el contexto de la pandemia por el COVID-19.

## **2. SALARIO Y COVID-19: UNA APROXIMACIÓN AL IMPACTO DEL VIRUS EN LA REMUNERACIÓN DE LOS TRABAJADORES**

A fin de contener la propagación del virus en el país, el 15 de marzo de 2020, el Poder Ejecutivo, mediante Decreto Supremo N° 044-2020-PCM, declaró el Estado de Emergencia Nacional por las graves circunstancias derivadas del brote del COVID-19. La principal medida adoptada consistió en la paralización del aparato productivo del país mediante la aplicación de una cuarentena estricta (aislamiento social obligatorio), con excepción de las actividades esenciales para la comunidad, tales como servicios de salud, abastecimiento y producción de alimentos y medicinas, servicios básicos de agua, combustible

---

mica de Protección Social de Emergencia ante la Pandemia del Coronavirus COVID-19'. Esta prestación económica es otorgada por el Seguro Social del Salud hasta por un monto máximo de S/ 760, 00 (...) por cada mes calendario vencido que dure la correspondiente medida de suspensión perfecta de labores, hasta por un periodo máximo de tres (3) meses". Queda claro que, al haberse dispuesto la culminación de las medidas de suspensión perfecta de labores al 2 de octubre de 2021, también ha terminado el otorgamiento de esta prestación económica social de emergencia.

<sup>3</sup> A través de la Ley N° 31478, publicado el 21 de mayo de 2022 en el Diario oficial "El Peruano", se ha autorizado a los afiliados al Sistema Privado de Administración de Fondos de Pensiones el retiro de fondos acumulados en sus cuentas individuales de capitalización, hasta por el límite de S/. 18,400.00 soles. Se trata de una sexta autorización de retiro de fondos de pensiones desde que inició la pandemia por el Covid-19.

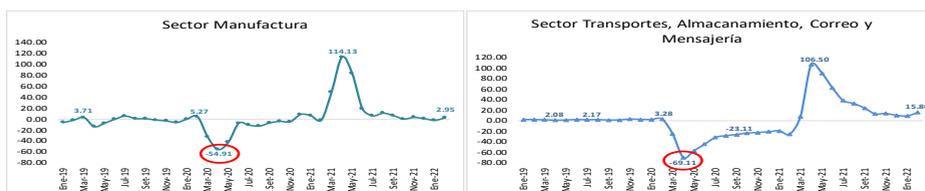
y telecomunicaciones, entre otros. De esta forma, actividades *no esenciales* como la manufactura, el transporte, la construcción, y los servicios de hoteles y restaurantes, entre otros, se vieron dramáticamente afectados. La paralización económica dictada por el Poder Ejecutivo tuvo efectos graves en el comportamiento de nuestro Producto Bruto Interno – PBI (a nivel nacional y por sectores), tal como se puede apreciar continuación:

Figura 1  
Perú: Evolución del PBI Nacional



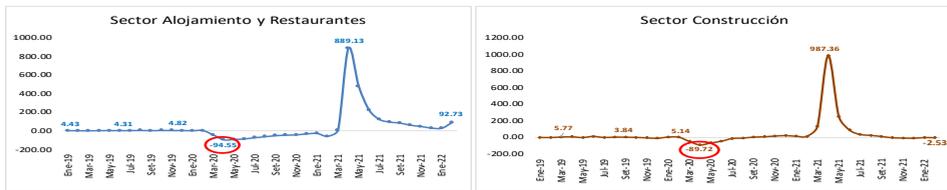
Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas e Informática- INEI

Figura 2  
Perú: Evolución del PBI por sectores<sup>4</sup>



<sup>4</sup> Elegimos los sectores de manufactura, transporte, construcción, hoteles y restaurantes por ser, entre otros, los sectores más afectados por las disposiciones estatales dictadas para contener la propagación del COVID-19.

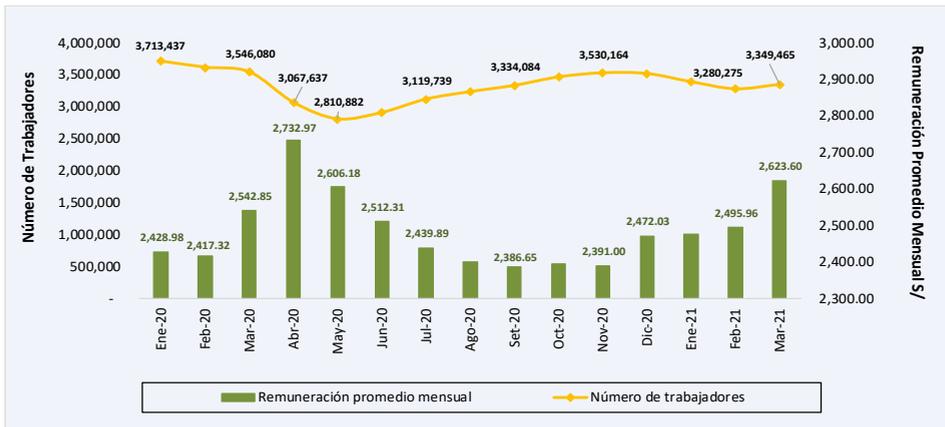
Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas e Informática – INEI



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas e Informática- INEI

Esta crisis económica se vio reflejada también en el empleo y en la remuneración de los trabajadores. A tal efecto, mostramos el comportamiento, en términos promedio, de estos dos factores en el primer año de la pandemia, periodo de análisis que nos permite observar el impacto más intenso del COVID-19:

**Figura 3**  
Perú: Evolución del promedio de las remuneraciones Vs número promedio de trabajadores a nivel nacional



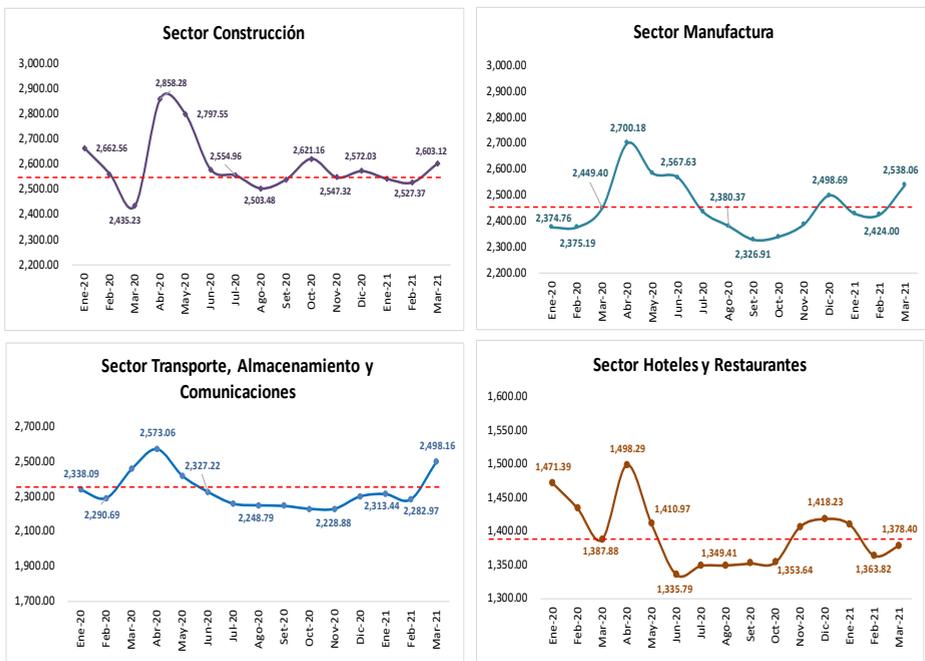
Fuente: Planilla Electrónica

La figura 3 refleja cómo, en el periodo bajo análisis, el empleo y las remuneraciones experimentaron una reducción relevante a partir del mes de mayo de 2020. Llama la atención que la reducción de estos dos factores no haya operado a partir del mes de abril de 2020, lo cual se explica por la *medida inicial* de contención dictada en materia laboral, consistente en la obligación del empleador de otorgar una licencia con goce de haber compensable a los

trabajadores que estuvieran en la imposibilidad de prestar servicios bajo la modalidad de trabajo remoto, cuestión que analizaremos más adelante.

A mayor abundamiento, el impacto de la paralización productiva en los salarios de los trabajadores, en el marco de la propagación del COVID-19, también se puede apreciar nítidamente si analizamos el comportamiento de las remuneraciones según determinados sectores (los más afectados a nuestro entender). La figura 4, siguiendo la tendencia a nivel de país mostrada en la figura 3, refleja un descenso del promedio de remuneraciones a partir de mayo de 2020 en sectores como manufactura, transporte, construcción, y hoteles y restaurantes:

**Figura 4**  
Perú: Evolución del promedio de las remuneraciones por sectores (soles)



Fuente: Planilla Electrónica

Este descenso sostenido en los salarios de los trabajadores sugiere que, en las relaciones laborales, se aplicaron reducciones de remuneraciones como una de las primeras respuestas empresariales para soportar la afectación económica derivada del COVID-19 y las medidas restrictivas aplicadas por el Poder

Ejecutivo. Ciertamente, no es posible determinar si nos encontramos frente a decisiones unilaterales del empleador o acuerdos de reducción de salarios. Sin perjuicio de ello, nos enfocaremos en el primer supuesto por guardar relación con nuestro tema de investigación (intervención unilateral en el salario) y, además, por ser un aspecto controvertido en el Derecho del Trabajo. A continuación, desde una perspectiva constitucional, analizaremos cuál es la respuesta que puede brindar el derecho a la remuneración a las reducciones unilaterales del salario en tiempos de pandemia.

### **3. LA REDUCCIÓN UNILATERAL DE REMUNERACIONES: ANÁLISIS DE LA PRIMERA INTERVENCIÓN DEL EMPLEADOR EN EL SALARIO DE LOS TRABAJADORES**

#### **3.1 La viabilidad constitucional de la reducción unilateral de salarios**

El artículo 24 de la Constitución Política del Perú reconoce, entre otros puntos, el derecho a una remuneración *suficiente*. Lejos de ser una mera declaración de buenas intenciones, la suficiencia del salario empieza a concretizarse desde el propio contrato de trabajo; ello, por lo demás, no podría ser de otra manera porque la remuneración es uno de los tres elementos esenciales de la relación laboral. Así, en una investigación anterior, concluimos que el derecho a una remuneración suficiente implica, en primer lugar, el respeto del empleador al monto salarial pactado en el contrato (Sarzo, 2014, p. 80). Desde esta perspectiva, toda reducción unilateral de salarios parte con una presunción de inconstitucionalidad.

Sin embargo, el derecho a una remuneración suficiente, en su vertiente de respeto al monto salarial pactado, no tiene por qué ser absoluto<sup>5</sup>. En situaciones verdaderamente excepcionales, que comprometan la continuidad de la actividad empresarial, debe privilegiarse la continuidad del negocio y la preservación del empleo antes que el *quantum* remunerativo. Forzar la intangibilidad del salario en contextos de crisis podría arrojar un resultado contradictorio: la desaparición del propio derecho a la remuneración por la extinción del empleador y la pérdida de la fuente de trabajo. Como hemos expresado anteriormente (Sarzo, 2014, p. 91):

---

<sup>5</sup> El Tribunal Constitucional ha señalado en reiterada jurisprudencia que los derechos fundamentales no son absolutos, esto es, que se encuentran sujetos a límites o restricciones debidamente justificadas. Al respecto, véase, por ejemplo, la sentencia de fecha 21 de setiembre de 2004, recaída en el Expediente 004-2004-AI/TC (acumulados), fundamento jurídico 7.

El derecho a la remuneración posee un contenido constitucional coherente. Mientras el trabajador se encuentre laborando, el derecho a la remuneración debe afirmarse en el sentido de garantizar la permanencia del trabajador en la empresa, pues justamente de esta permanencia depende la generación del derecho.

Consecuentemente, en una situación de crisis como la expuesta, donde la reducción de salarios es una de las medidas necesarias para superarla, el derecho a la remuneración no alcanza a tutelar la pretensión del trabajador de recibir el íntegro de su salario. Afirmar lo contrario significaría debilitar la continuidad del trabajador en la empresa, pues, en el marco de la crisis económica señalada, una posición como la que descartamos (protección del íntegro del salario) posibilitaría la extinción de la propia fuente de trabajo (empresa). Es más, esto produciría la desaparición del derecho porque extinguida la empresa no existe posibilidad de que se generen salarios. Por lo tanto, dada la circunstancia concreta de una fundada crisis económica, la reducción unilateral de salarios no vulnera el derecho del trabajador a una remuneración suficiente. La propia exigencia de no contradicción dentro de su contenido constitucional así lo determina.

Esta idea a favor de una intervención unilateral del empleador en el salario de los trabajadores en contextos de crisis ha sido aceptada por el Tribunal Constitucional, en los fundamentos jurídicos 43 y 44 de la sentencia recaída en el Expediente N° 0020-2012-PI/TC (2014, 16 de abril), al afirmar que una reducción unilateral de remuneraciones no lesiona el contenido esencial del derecho a la remuneración, siempre que se encuentre debidamente justificada y resulte proporcional:

Este colegiado *ergo* considera viable la reducción no consensuada [unilateral] de remuneraciones por **causa objetiva y justificada** (...).

De otro lado, requiere establecerse algunas condiciones para la utilización de esta medida excepcional. Puede estar referida a una serie de supuestos, entre los cuales se pueden nombrar los siguientes:

- ***Necesidad de cumplir los objetivos económicos y financieros***, que implica la reducción de la remuneración sustentada en la necesidad de reducir el déficit o escasez a fin de garantizar la estabilidad y el equilibrio económico del Estado —o en su caso, de una empresa— y exige que debe existir una relación directa entre la medida adoptada y la política o planificación económica perseguida. En suma, se trata de una medida excepcional que se encuentra constitucionalmente justificada en aquellos contextos especiales que generen un impacto económico negativo en la actividad desarrollada

por el Estado o por la entidad privada que haga propicia la adopción de tales medidas a fin evitar mayores perjuicios económicos.

- ***Necesidad de una reorganización del personal***, que puede incluir la supervisión y reorganización debidamente justificada de la prestación de los servicios (...) que brinda el empleador.

No cabe duda de que el nivel de afectación económica del empleador, como consecuencia de las medidas aplicadas por el Poder Ejecutivo para contener la propagación del COVID-19, se configura como una situación excepcional que compromete la continuidad de la actividad empresarial. Siendo esto así, frente a este fundado riesgo de extinción de la fuente de trabajo, una medida de salvataje, como la reducción unilateral de remuneraciones, no resulta inconstitucional. Sin embargo, a fin de que esta idea no se malentienda, conviene sistematizar las condiciones mínimas que, a nuestra consideración, debe reunir toda reducción unilateral de salarios para ser respetuosa del derecho a una remuneración suficiente:

**Tabla 1**  
Condiciones para la validez de la reducción unilateral de remuneraciones

Condición	Explicación
Justificación de la medida	La reducción de remuneraciones debe responder a un contexto excepcional que produzca una situación económica crítica del empleador. En este punto, cabe indicar que no estamos de acuerdo con el Tribunal Constitucional cuando plantea, como una justificación de esta reducción salarial, a la reorganización del personal, pues esta medida puede deberse a motivos de pura conveniencia económica del empleador, por ejemplo, para ser más competitivos en el mercado. En todo caso, a fin de no desnaturalizar el carácter excepcional de una reducción unilateral de remuneraciones, aquella reorganización de personal debe leerse <i>en clave de crisis</i> , es decir, admitirla como causa constitucionalmente válida para disminuir los salarios siempre que la reorganización del personal sea una medida estrictamente necesaria para superar una situación de crisis económica de la empresa que pone en riesgo la continuidad de la actividad productiva.

Proporcionalidad de la medida	La reducción de remuneraciones no puede implicar una disminución significativa del salario, que comprometa las condiciones normales de vida del trabajador; y, en ningún caso, podría significar la percepción de un monto inferior a la remuneración mínima vital, por ser este monto <i>el piso o punto de partida</i> del derecho a una remuneración suficiente <sup>6</sup> .
Temporalidad de la medida	Dada la naturaleza excepcional de las circunstancias que justifican una reducción unilateral de remuneraciones, ésta sólo podría tener una duración temporal, esto es, lo que demore resolver la crisis de la empresa.
Complementariedad de la medida	La reducción unilateral de remuneraciones sólo puede aplicarse <i>en adición</i> a otras medidas previamente adoptadas con la finalidad de revertir la situación crítica del empleador. No puede ser la única, ni la primera, sino una medida <i>necesaria</i> luego de demostrada la insuficiencia de las demás.
Subsidiariedad de la medida	Para que una reducción unilateral de remuneraciones sea válida, debe agotarse la posibilidad de un acuerdo sobre la disminución del salario. En otras palabras, aquella reducción opera <i>en defecto</i> del consenso.

Como se aprecia, puesto a prueba en situaciones excepcionales, el derecho a la remuneración, a nivel constitucional, posee la flexibilidad suficiente para adaptarse a un escenario de crisis económica, admitiendo incluso una intervención unilateral del empleador en dicho contexto. Sin embargo, esta flexibilidad parece haber sido descartada a nivel legal: ¿la legislación laboral dictada en el marco de la pandemia por el COVID-19 permite la reducción unilateral de remuneraciones?

### 3.2 La imposibilidad legal de la reducción unilateral de salarios

Una vez que el Poder Ejecutivo se percató que la licencia con goce de haber compensable perdía eficacia como medida laboral de contención frente

<sup>6</sup> Como explica acertadamente el Tribunal Constitucional, “la remuneración suficiente posee una estrecha relación con el concepto de ‘remuneración mínima’ (...)”, aunque, desde luego, la noción de *suficiencia* de la remuneración no se agota en el mínimo vital. Véase: Sentencia del Tribunal Constitucional recaída en el Expediente 0020-2012-PI/TC, citada, fundamento jurídico 24.

al COVID-19, debido a la prolongación de la cuarentena y a la reducción de los ingresos de las empresas por la paralización productiva del país, se decidió aplicar una medida más flexible, consistente en facultar a los empleadores a aplicar *cualquier mecanismo* que implique la conservación del empleo y la percepción de remuneraciones, priorizando en la medida de lo posible el acuerdo con los trabajadores. Así, el Poder Ejecutivo publicó, el 14 de abril de 2020, el Decreto de Urgencia N° 038-2020, el cual disponía en su artículo 3, numeral 3.1, lo siguiente:

Artículo 3. Medidas aplicables a las relaciones laborales en el marco del Estado de Emergencia Nacional y la Emergencia Sanitaria.

- a. Los empleadores que no puedan implementar la modalidad de trabajo remoto o aplicar la licencia con goce de haber, por la naturaleza de sus actividades o por el nivel de afectación económica que tienen (...) pueden adoptar las medidas que **resulten necesarias** a fin de mantener la vigencia del vínculo laboral y **la percepción de remuneraciones**, privilegiando el acuerdo con los trabajadores. (El resaltado es nuestro).

Tempranamente, un sector de la doctrina observó en esta disposición una habilitación excepcional para la reducción unilateral de las remuneraciones a consecuencia del impacto económico del COVID-19 en las empresas, toda vez que dicha medida calzaba en aquellas “que resulten necesarias a fin de mantener la vigencia del vínculo laboral y la percepción de remuneraciones”, como reza el referido numeral 3.1 del artículo 3; y, además, el acuerdo con los trabajadores no era una obligación según dicha disposición, sino una opción preferente. Así, Puntriano Rosas (2020, 22 de abril) destaca que, en el tiempo que estuvo vigente el Decreto de Urgencia N° 038-2020 *sin una reglamentación que lo precise*, era posible la disminución unilateral de salarios:

(...) entre el 15 y el 21 de abril de 2020 [periodo en el que el Decreto de Urgencia N° 038-2020, ya vigente, se aplicó sin un reglamento que lo precise] se reguló una excepción que habilitaba la reducción unilateral de la remuneración (...). En efecto, dicha norma permite a los empleadores que no puedan implementar el trabajo remoto o aplicar la licencia con goce de haber recuperable (...) adoptar las medidas que resulten necesarias a fin de mantener el vínculo laboral y la percepción de remuneraciones, privilegiando el acuerdo con los trabajadores. Esto habilitaba la rebaja remunerativa unilateral únicamente respecto al personal comprendido en el grupo señalado. Desde luego, se sugería conversar con el personal involucrado y, ante la negativa, aplicar la medida.

La referencia que realiza el autor al período sin reglamentación del Decreto de Urgencia N° 038-2020 no es gratuita. En efecto, una semana después de la publicación de esta norma, se publicó el Decreto Supremo N° 011-2020-TR, que, entre otras disposiciones, desarrolló el numeral 3.1 del artículo 3 de aquel decreto de urgencia precisando el carácter consensuado de la reducción de salarios. Así, el artículo 4 del Decreto Supremo N° 011-2020-TR estableció lo siguiente:

Artículo 4.- Sobre la adopción de medidas que resulten necesarias a fin de mantener la vigencia del vínculo laboral y la percepción de remuneraciones

Los empleadores incursos en el artículo 3 del Decreto de Urgencia N° 038-2020 procuran en primer término adoptar las medidas alternativas que resulten necesarias a fin de mantener la vigencia del vínculo laboral y la percepción de remuneraciones, privilegiando el diálogo con los trabajadores, tales como:

(...)

d) **Acordar**, mediante soporte físico o virtual, con los trabajadores la reducción de la remuneración. Dicha reducción **consensuada** debe guardar proporcionalidad con las causas que la motivan. En ningún caso, puede acordarse la reducción de la remuneración por debajo de la Remuneración Mínima Vital (RMV). (El resaltado es nuestro).

De esta forma, la lectura inicial que podía sugerir el Decreto de Urgencia N° 038-2020 a favor de la reducción unilateral de salarios se descartó con la dación de su reglamento. A nivel legal, quedó clara la opción adoptada por el legislador en torno a la reducción consensuada de salarios como medida para mantener la vigencia del vínculo laboral y la percepción de remuneraciones. Sin embargo, ¿es cierto, como afirma un sector de la doctrina, que mientras el Decreto de Urgencia N° 038-2020 no contaba con reglamento, permitía una reducción unilateral de salarios?

Si bien defendemos la viabilidad constitucional de la reducción unilateral de remuneraciones en contextos de crisis económica de las empresas, considero que, del marco legal previsto en el Decreto de Urgencia N° 038-2020, aún sin una reglamentación, no se desprende una habilitación para este tipo de intervención unilateral del empleador. En efecto, debe tenerse en cuenta que, si bien un decreto de urgencia es una norma de excepción, su dación no significa la inaplicación de las demás disposiciones del ordenamiento jurídico vigente, salvo que así lo prevea expresamente. Partiendo de esta idea, cuando el numeral 3.1 del artículo 3 del Decreto de Urgencia N° 038-2020 habilita al

empleador a adoptar, cuando no le es posible aplicar el trabajo remoto o la licencia con goce de haber compensable, las “medidas que resulten necesarias” para mantener vigente la relación laboral y la percepción de remuneraciones, debe entenderse que dichas “medidas que resulten necesarias” *se adoptan conforme al marco normativo vigente*. En esa línea, la exposición de motivos del referido decreto de urgencia señala lo siguiente:

En específico, se precisa que, una vez agotadas estas dos opciones [trabajo remoto y licencia con goce de haber], el empleador tiene la potestad de adoptar **cualquier medida prevista en la normativa laboral vigente**, a fin de mantener la vigencia del vínculo laboral y la percepción de remuneraciones (...) privilegiando aquellas medidas que resulten del acuerdo con los trabajadores. (El resaltado es nuestro).

En este contexto, el numeral 3.1 del artículo 3 del Decreto de Urgencia N° 038-2020 debe interpretarse sistemáticamente con el literal b) del artículo 30 del Texto Único Ordenado de la Ley de Productividad y Competitividad Laboral, aprobado por Decreto Supremo N° 003-97-TR (en adelante, TUO de la LPCL). Esta disposición, modificada en diciembre de 2017 por la Ley N° 30709, establece, con una rigurosidad que no compartimos, que toda reducción unilateral de salarios es un acto de hostilidad del empleador equiparable a un despido<sup>7</sup>. Por lo tanto, concluimos que, a pesar de la viabilidad constitucional de una reducción unilateral de salarios en el contexto de la pandemia por el COVID-19, a nivel legal se mantuvo la prohibición de reducir unilateralmente los salarios sin importar las circunstancias, en aplicación del referido literal b) del artículo 30 del TUO de la LPCL.

La pandemia del COVID-19 no va ser la última situación crítica que ponga en jaque la situación económica de las empresas en el país, por lo que consideramos que es una tarea pendiente del legislador desarrollar lo que ya la jurisprudencia constitucional y la doctrina ha previsto como constitucionalmente viable: la posibilidad de aplicar una reducción unilateral de salarios en contextos de crisis económicas empresariales, conforme a las cinco condiciones que hemos formulado en la Tabla N° 1 de la presente investigación.

---

<sup>7</sup> Cabe indicar que, antes de su modificación por la Ley N° 30709, el literal b) del artículo 30 del Texto Único Ordenado de la Ley de Productividad y Competitividad Laboral sólo sancionaba como acto de hostilidad a la reducción unilateral *inmotivada* de salarios.

#### 4. LA COMPENSACIÓN DE LA LICENCIA CON GOCE DE HABER: ANÁLISIS DE LA SEGUNDA INTERVENCIÓN DEL EMPLEADOR EN EL SALARIO DE LOS TRABAJADORES

##### 4.1 Las características de la licencia con goce de haber compensable regulada en el marco de la contención de la pandemia por el COVID-19

Al lado de la aplicación del trabajo remoto, el otorgamiento de una licencia con goce de haber *compensable* fue una de las medidas iniciales del Estado en materia laboral para contener la pandemia del COVID-19. Inicialmente pensada para aquellos trabajadores que conforman el denominado “grupo de riesgo” y cuyas labores no eran compatibles con el trabajo remoto, dicha licencia llegó a extenderse finalmente a todos aquellos trabajadores que laboraban en actividades no esenciales y que, en ese contexto, se encontraban en la imposibilidad de laborar bajo dicha nueva modalidad de prestación de servicios. Lo expuesto se puede apreciar en la siguiente tabla:

Tabla 2  
Licencia con goce de haber compensable

Decreto de Urgencia N° 026-2020 (publicado el 15 de marzo de 2020)	Decreto de Urgencia N° 029-2020 (publicado el 20 de marzo de 2020)
<p><b>Artículo 20.- Trabajo remoto para grupo de riesgo</b></p> <p>20.1 El empleador debe identificar y priorizar a los trabajadores considerados en el grupo de riesgo por edad y factores clínicos establecido en el documento técnico denominado “Atención y manejo clínico de casos de COVID-19- Escenario de transmisión focalizada”, aprobado por Resolución Ministerial N° 084-2020-MINSA y sus modificatorias, a efectos de aplicar de manera obligatoria el trabajo remoto en estos casos.</p> <p>20.2 Cuando la naturaleza de las labores no sea compatible con el trabajo remoto y mientras dure la emergencia sanitaria por el COVID-19, el empleador debe otorgar una licencia con goce de haber sujeta a compensación posterior.</p>	<p><b>Artículo 26. Medidas aplicables durante la vigencia del estado de emergencia nacional en el sector público y sector privado</b></p> <p>26.2 En el caso de las actividades no comprendidas en el numeral precedente [es decir, en el caso de actividades no esenciales] y, siempre que no se aplique el trabajo remoto, los empleadores otorgan una licencia con goce de haber a los trabajadores y servidores civiles, de acuerdo a lo siguiente:</p> <p>(...)</p> <p>b) En el caso del sector privado, se aplica lo que acuerden las partes. A falta de acuerdo, corresponde la compensación de horas posterior a la vigencia del Estado de Emergencia Nacional.</p>

Como se puede apreciar, son dos las principales características de esta licencia con goce de haber. En primer lugar, su naturaleza *obligatoria*, es decir, cumplido el supuesto de hecho de la norma, el otorgamiento de la licencia se torna imperativo, siendo irrelevante la voluntad del empleador y del trabajador; en segundo lugar, su carácter *recuperable*, esto es, por regla general, la licencia debe compensarse posteriormente por el trabajador beneficiado, salvo que el empleador decida exonerarlo de ello.

En nuestra opinión, estas dos características determinan que nos encontremos frente a un supuesto distinto a la denominada “licencia concedida por el empleador” prevista en el literal “k” del artículo 12 del TUO de la LPCL. Esta última licencia importa una solicitud del trabajador y su otorgamiento, así como su modalidad (licencia con goce o sin goce), se sujeta al acuerdo de partes o, en su defecto, a una decisión del empleador. En este segundo supuesto, la decisión del empleador en torno al otorgamiento de la licencia puede basarse en las disposiciones previas que se hayan establecido en la empresa para estas situaciones o en la discrecionalidad del empleador en uso de su poder de dirección<sup>8</sup>.

Asimismo, la licencia con goce de haber compensable otorgada para contener la pandemia del COVID-19 tampoco se ajusta a las características de las denominadas *licencias laborales* que son reconocidas por la ley a favor del trabajador. A continuación, presentamos un cuadro con las 10 principales licencias laborales en el Perú:

**Tabla 3**  
**Principales licencias laborales<sup>9</sup>**

N°	Licencia	Base legal	Cantidad de días
1	Licencia por maternidad	Ley N° 26644, Ley que precisa el goce del derecho de descanso prenatal y postnatal de la trabajadora gestante.	98 días naturales. Se amplía a 30 días más en caso de nacimiento múltiple o de niño con discapacidad.

<sup>8</sup> Un interesante análisis sobre la licencia concedida por el empleador, prevista en el literal “k” del artículo 12 del TUO de la LPCL, puede verse en: Feliciano Nishikawa, M. y Díaz Quintanilla, R. (2011). *Supuestos de suspensión del vínculo laboral*. Soluciones laborales, pp. 100-102.

<sup>9</sup> La presente tabla tiene su base en uno similar elaborado por el equipo de la Dirección de Normativa de Trabajo del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, durante mi gestión como director en dicha unidad orgánica.

2	Licencia por paternidad	Ley N° 29409, Ley que concede el derecho de licencia por paternidad a los trabajadores de la actividad pública o privada.	10 días calendario consecutivos: en caso de parto natural o cesárea. 20 días calendario consecutivos: en caso de nacimiento prematuro y partos múltiples. 30 días calendario consecutivos: en caso de nacimiento con enfermedad congénita terminal o discapacidad severa y por complicaciones graves en la salud de la madre.
3	Licencia por adopción	Ley N° 27409, Ley que otorga licencia laboral por adopción.	30 días naturales
4	Licencia a trabajadores con familiares directos que se encuentren con enfermedad grave o terminal o sufran accidente grave	Ley N° 30012, Ley que concede el derecho de licencia a trabajadores con familiares directos que se encuentran con enfermedades en estado grave o terminal o sufran accidentes graves.	7 días naturales. Se puede otorgar más días a cuenta de vacaciones u horas extras. Hasta 1 año si el hijo, niño o adolescente menor de 18 años, es diagnosticado con cáncer.
5	Licencia para la asistencia médica de hijos menores con discapacidad, menores con discapacidad bajo tutela, mayores de edad con discapacidad bajo dependencia o sujetos a su curatela	Ley N° 30119, Ley que concede el derecho de licencia al trabajador de la actividad pública y privada para la asistencia médica y la terapia de rehabilitación de personas con discapacidad.	56 horas consecutivas o alternas, anualmente. Más horas a cuenta de horas extras.
6	Licencia sindical	Texto Único Ordenado de la Ley de Relaciones Colectivas de Trabajo, aprobado por Decreto Supremo N° 010-2003-TR.	30 días naturales a determinados dirigentes, como mínimo, salvo convenio colectivo más favorable.

N°	Licencia	Base legal	Cantidad de días
7	Licencia para miembros del Comité de Seguridad y Salud en el Trabajo	Reglamento de la Ley N° 29783, Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo, aprobado por el Decreto Supremo N° 005-2012-TR.	30 días naturales por año calendario.
8	Licencia por invalidez temporal, enfermedad o accidente	Ley N° 26790, Ley de modernización de la seguridad social en salud.	Los primeros 20 días de incapacidad temporal para el trabajo, el empleador asume la remuneración. A partir del día 21 de incapacidad, se paga subsidio a cuenta de EsSalud.
9	Licencia para los bomberos voluntarios	Decreto Supremo N° 001-2017-TR, que establece disposiciones a favor de los bomberos voluntarios que laboren en el sector privado y en el sector público.	Tiempo que se dedique a la atención de emergencias. Incluye el descanso, recuperación y desintoxicación del voluntario, así como su retorno al centro de trabajo, considerando la distancia.
10	Licencia por vacunación contra el COVID-19 <sup>10</sup>	Ley N° 31334, Ley que concede el derecho a licencia a trabajadores en el día programado para su vacunación contra el COVID-19.	Cuatro horas en el día programado para la vacunación.

Como se aprecia, estas licencias laborales se otorgan en virtud de una situación particular ligada a la persona del trabajador o a una determinada función que éste realiza, y que resulta digna de tutela. Por estas razones, además, dichas licencias no son *compensables*, salvo en el caso de las licencias otorgadas para la atención de familiares directos (recuadro 4) o para la atención de personas con discapacidad (recuadro 5), en las cuales el periodo adicional a los días legalmente otorgados se compensa con horas extras o vacaciones, según el caso.

<sup>10</sup> Cabe indicar que, por su corta duración, la licencia por vacunación contra el Covid-19 se configura más como un *permiso* dentro de la jornada de trabajo, que como una licencia propiamente dicha.

En cambio, la licencia con goce de haber compensable, materia de nuestra investigación, sigue una lógica distinta: ante la rápida propagación del COVID-19, la letalidad del virus y la inexistencia de vacunas para inmunizar a la población, resultaba imperativo evitar el colapso del sistema público de salud ante el incremento de la demanda por atención médica. A tal efecto, la inmovilización domiciliaria, a fin de contener los contagios, se concibió como la medida más efectiva, en un inicio, para evitar la saturación de los centros de salud. En el ámbito laboral, dicha medida de aislamiento se tradujo en las figuras de *trabajo remoto* y *licencia con goce de haber compensable*. Siendo esto así, la licencia con goce de haber compensable es, en realidad, una medida de salud pública.

En conclusión, acorde con la naturaleza extraordinaria de la pandemia por el COVID-19, la licencia con goce de haber compensable dictada en dicho contexto se trata de una *licencia sui generis* que configura, en mi opinión, una suspensión forzosa e imperfecta del contrato de trabajo por motivos de salud pública. Esta caracterización resulta importante porque, por su naturaleza inédita, las cuestiones controversiales que rodean a la compensación de esta licencia tienen que ser analizadas con un criterio jurídico amplio y flexible, esto es, considerando que, en esta materia, tanto el trabajador, como el empleador, han puesto su cuota de sacrificio para cumplir con la legislación laboral de emergencia.

#### **4.2 Las formas de compensación de la licencia con goce de haber durante la vigencia de la relación laboral**

De la manera como ha sido redactado el literal b) del numeral 26.2 del artículo 26 del Decreto de Urgencia N° 029-2020<sup>11</sup>, queda claro que la compensación de la licencia con goce de haber se sujeta, en primer lugar, al acuerdo de partes. Empleador y trabajador se encuentran en inmejorable posición para decidir si la licencia otorgada se compensa o no se compensa, así como para decidir los mecanismos de compensación, de ser el caso.

Igualmente, siguiendo la literalidad del numeral 20.2 del artículo 20 del Decreto de Urgencia N° 026-2020, cabría deducir también esta preferencia por el acuerdo de partes tratándose de la compensación de la licencia con goce de haber otorgada a los trabajadores que conforman el *grupo de riesgo*, por lo menos en lo que respecta a la elección de los mecanismos de compensación,

---

<sup>11</sup> Véase supra Tabla 2.

en la medida que esta norma no indica expresamente que dicha materia se sujeta a la decisión unilateral del empleador.

Siendo esto así, y atendiendo al carácter convencional del contrato de trabajo, una lectura en conjunto de ambos decretos de urgencia nos lleva a concluir que la compensación de la licencia con goce de haber es una materia en la que la función normativa del Estado se ha replegado, de tal manera que, ante este silencio, aparece el acuerdo de partes como primera fuente de regulación de esta materia<sup>12</sup>.

En este contexto, queda claro que las formas de compensación de la licencia con goce de haber otorgada a propósito de la pandemia por el COVID-19 deben establecerse, por regla general, mediante el acuerdo de partes. Es desde esta perspectiva que analizaremos algunas formas de compensación que involucran al derecho a la remuneración.

#### **4.2.1 Compensación de la licencia con goce de haber mediante el descuento de remuneraciones**

Como se ha afirmado anteriormente, la regla que se desprende de los Decretos de Urgencia N° 026-2020 y N° 029-2020 es que las formas de compensación de la licencia con goce de haber deben decidirse por acuerdo de partes. En tal sentido, si bien dicha licencia puede compensarse a través de descuentos de remuneraciones, estos descuentos sólo pueden ser válidos si cuentan con la aceptación expresa y previa del trabajador.

Sobre el particular, el Tribunal Constitucional considera que la exigencia consistente en que los descuentos de remuneraciones deben contar con la aceptación del trabajador “guarda coherencia con el nivel de protección otorgado a las remuneraciones, dado su carácter alimentario”<sup>13</sup>.

Asimismo, la aceptación del trabajador debe ser expresa y previa, es decir, constar por escrito y realizarse con anterioridad al descuento que se efectúe

---

<sup>12</sup> Hubiera sido deseable que, inclusive, la preferencia se predique del **acuerdo colectivo** entre las partes en aquellos casos en donde exista una organización sindical que represente a los trabajadores comprometidos en la licencia con goce de haber. En España, por ejemplo, a propósito de la pandemia por el Covid-19, el Real Decreto-ley 10/2020, de 29 de marzo, reguló el denominado *permiso retribuido recuperable, de carácter obligatorio*; la recuperación de dicho permiso se sujetaba a un periodo de consultas y negociación de carácter colectivo y, en caso no se arribase a un acuerdo, era el empleador quien decidía sobre dicha recuperación del permiso.

<sup>13</sup> Sentencia del Tribunal Constitucional de fecha 12 de enero de 2005, recaída en el Expediente N° 3218-2004-AA/TC, fundamento jurídico 5. En el mismo sentido, véase la sentencia de fecha 20 de enero de 2005, recaída en el Expediente N° 3172-2004-AA/TC.

en las remuneraciones. De no cumplirse con estas condiciones, el descuento de remuneraciones se reputa como unilateral, así después el empleador trate de “regularizar” el descuento efectuado mediante la celebración de algún convenio o acuerdo de descuentos con carácter retroactivo.<sup>14</sup>

Desde luego, en aplicación del principio de irrenunciabilidad de derechos, cualquier acuerdo de descuento de remuneraciones que se celebre con la finalidad de compensar la licencia con goce de haber otorgada no puede implicar en ningún caso la percepción por el trabajador de un monto inferior a la remuneración mínima vital. Como se sabe, el derecho a la remuneración mínima vital es un derecho indisponible nacido de una norma imperativa (en el presente caso, el Decreto Supremo N° 003-2022-TR, que establece como remuneración mínima el monto de S/. 1,025.00). Por lo tanto, cualquier acuerdo que celebre el trabajador, y que implique la afectación de este monto mínimo, no resulta válido.

#### ***4.2.2 Compensación de la licencia con goce de haber a través de la gratificaciones, utilidades y vacaciones***

El acuerdo al que arriben las partes sobre la forma de compensar la licencia con goce de haber otorgada en el marco de la pandemia por el COVID-19 también puede implicar la afectación de las gratificaciones legales.

La posibilidad de sujetar este beneficio social a descuentos autorizados por el trabajador se encuentra reconocida tanto por el artículo 1 de la Ley N° 30334, Ley que establece medidas para dinamizar la economía en el año 2015, como por el artículo 2 del Decreto Supremo N° 012-2016-TR, el cual precisa los alcances de la citada ley<sup>15</sup>.

<sup>14</sup> El Tribunal de Fiscalización Laboral de la Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral (SUNAFIL) ha tenido oportunidad de pronunciarse sobre esta materia a propósito de la compensación de la licencia con goce de haber otorgada en el marco de la pandemia por el Covid-19. Así, al evaluar un convenio de fecha 01 de febrero de 2021, que pretendía convalidar descuentos de remuneraciones que el empleador había realizado a sus trabajadores en el mes de noviembre de 2020 a título de compensación de la licencia con goce de haber otorgada, el referido tribunal concluyó que los descuentos de remuneraciones efectuados en noviembre de 2020, no obstante el documento de “aceptación posterior” suscrito por los trabajadores en febrero de 2021, constituían en realidad descuentos unilaterales de salario y, por tanto, una infracción laboral. Sobre el particular, véase la Resolución N° 153-2021-SUNAFIL/TFL-Primera Sala, de fecha 02 de agosto de 2021, recaída en el Expediente Sancionador N° 043-2021-PS-SUNAFIL/IRE-CAJ/SIRE.

<sup>15</sup> La Ley N° 30334 señala en su artículo 1 lo siguiente: “Las gratificaciones por Fiestas Patrias y Navidad no se encuentran afectas a aportaciones, contribuciones ni descuentos de índole al-

Asimismo, a nivel de la Autoridad Inspectiva de Trabajo, los descuentos en las gratificaciones legales son considerados como una forma válida para compensar la licencia con goce de haber otorgada, inclusive, si por obra de dicha compensación, se afecta la totalidad del citado beneficio. Así, a propósito de un acuerdo de compensación que involucraba tanto la realización de labores luego de la jornada ordinaria de trabajo como descuentos en la gratificación legal de julio de 2020, el Tribunal de Fiscalización Laboral de Sunafil, mediante Resolución N° 134-2021-SUNAFIL/TFL-Primera Sala, señaló en los considerandos 6.16 y 619 (2021, 26 de julio), la validez de este esquema mixto de compensación, en el entendido de que la prestación de servicios por encima de la jornada ordinaria de trabajo podría ser necesaria para compensar la licencia otorgada en caso el monto de la gratificación haya sido insuficiente o el citado beneficio no haya sido descontado en su integridad por el empleador:

Así, del contenido del convenio se evidencia que existen dos modalidades de compensación [de la licencia con goce de haber]: i) el primero, considerado como una modalidad pura de compensación por medio de la prestación de servicios con anterioridad o posterioridad a la jornada habitual de labores; ii) **la segunda, una modalidad mixta, determinada por la compensación por medio del importe de gratificaciones del mes de julio de 2020 y también con trabajo efectivo posterior a la jornada laboral habitual de labores. (...)** En tal sentido, [en esta modalidad mixta de compensación] debe considerarse que el trabajo realizado posterior a la jornada laboral habitual sobre la que no se pudo compensar con la gratificación, **por ser ésta insuficiente o no afectarse en su integridad**, correspondería imputarse a título de compensación por la licencia con goce de haberes y no como horas extras. (El resaltado es nuestro).

Por lo demás, no debe extrañarnos que se admita la posibilidad de que exista un descuento total de las gratificaciones legales para compensar, total o parcialmente, la licencia con goce de haber otorgada, pues este beneficio social tiene naturaleza disponible en la medida que consiste únicamente en

---

guna; excepto aquellos otros descuentos establecidos por ley **o autorizados por el trabajador**". Por su parte, el artículo 2 del Decreto Supremo N° 012-2016-TR dispone lo siguiente: "(...) La excepción a la inafectación dispuesta en el referido artículo comprende a las retenciones por concepto de Impuesto a la Renta, de acuerdo con las normas de la materia, **y a los descuentos autorizados por el trabajador**; sin perjuicio de los descuentos dispuestos por mandato judicial". (El resaltado es nuestro).

un *incremento* del salario habitual durante dos épocas festivas del año (Fiestas Patrias y Navidad)<sup>16</sup>.

De otro lado, consideramos que el razonamiento expuesto a propósito de las gratificaciones legales también resulta aplicable para la compensación de la licencia con goce de haber a través de la participación en las utilidades de la empresa. Este beneficio social consiste en un *complemento salarial* y no existe norma imperativa que restrinja su disposición, total o parcial, con aceptación del trabajador, para el pago de deudas que éste mantenga en el marco de una relación laboral, como es el caso de las horas adeudadas a raíz del otorgamiento de la referida licencia. Sobre la naturaleza complementaria o accesorio del citado beneficio, la doctrina ha mencionado lo siguiente:

La mayoría de los autores se inclina más bien por considerar que la participación en las utilidades es una modalidad de la remuneración dentro del contrato de trabajo o (...) una forma de integrar el salario, si bien siempre ligado a los resultados de la empresa. Se asume que el trabajador adquiere el derecho a participar en las utilidades obtenidas por la empresa como consecuencia de los servicios prestados, como remuneración por los mismos y como reconocimiento de haber sido un factor fundamental en la producción y generación de los beneficios. En ese sentido, la participación en las utilidades no deja de ser una forma diferida de remuneración. **Como precisó en su momento Planiol, estamos ante un complemento salarial, variable y siempre accesorio a la remuneración** o, más propiamente, ante una bonificación colectiva calculada de acuerdo al resultado financiero de la empresa (Boza Pró, G. y Guzmán-Barrón, C., 1998, pp. 115-116). (El resaltado es nuestro).

Mención aparte merece el caso de la compensación de la licencia con goce de haber a través del descanso vacacional remunerado. De acuerdo con el artículo 19 del Decreto Legislativo N° 713, este beneficio social es parcialmente disponible. En efecto, en este beneficio social, existe una parte intangible, consistente en 15 días de descanso vacacional remunerado, los cuales se deben gozar; y otra parte disponible, consistente en los otros 15 días restantes, que el propio trabajador puede *vender* a través del respectivo acuerdo de reducción de vacaciones.

<sup>16</sup> De acuerdo a Arce Ortiz, “[e]stas percepciones [gratificaciones legales] suponen un incremento patrimonial para atender un aumento previsible de gastos en estas dos épocas del año [meses de julio y diciembre]. (...) [S]implemente puede considerarse un aumento salarial por la prestación de servicios. (...) Como se ve, las gratificaciones de julio y diciembre significan aumentos salariales que toman como pretexto el aumento previsible de gastos en determinados periodos del año”. Véase en Arce Ortiz, E. (2008). *Derecho individual del trabajo en el Perú. Desafíos y deficiencias*, p. 353. (1ra ed.). Palestra.

En nuestra opinión, resulta viable acordar que las horas adeudas producto de la licencia con goce de haber se imputen a la parte disponible del descanso vacacional remunerado. Sin embargo, subsiste la duda sobre la viabilidad de esta compensación mediante la afectación de la parte intangible del citado beneficio. Al respecto, y a propósito de la recuperación del permiso retribuido regulado en el Real Decreto-ley 10/2020 (figura similar a la licencia con goce de haber regulada en nuestro país en el marco de la pandemia), parte de la doctrina española ha señalado lo siguiente:

Otra de las dudas que suscita la recuperación de las horas no trabajadas es si resulta admisible su imputación a vacaciones. Parece evidente que, por decisión unilateral de la empresa, no cabría esta imputación, pues ello supondría una clara contravención del art. 38 ET [Estatuto de los Trabajadores], de acuerdo al cual, el periodo de disfrute de las vacaciones se debe fijar de común acuerdo entre el empresario y el trabajador. Pero si media un acuerdo entre las partes, la respuesta no es ni mucho menos clara, pues toda va a depender de si entendemos que la finalidad de las vacaciones ha podido quedar cumplida durante un periodo de confinamiento obligatorio (...). Si consideramos que la finalidad del descanso anual ha quedado satisfecha, por cuanto se trata de un periodo de no trabajo, nada impediría que por acuerdo se imputara a vacaciones una parte o el total de las horas adeudadas (...). Pero si entendemos que la finalidad de las vacaciones difícilmente puede entenderse cumplida en esas condiciones, la imputación no sería posible aún cuando mediara un acuerdo, pues el descanso anual no puede [ser] sustituido por una compensación económica (Aragón Gómez, 2020, p. 707).

Como mencionamos en páginas anteriores, atendiendo a la naturaleza excepcional de la licencia con goce de haber otorgada en el marco de la pandemia por el COVID-19, las cuestiones controversiales que rodean a la compensación de esta licencia tienen que ser analizadas con un criterio jurídico amplio y flexible, en la medida que tanto el trabajador como el empleador han puesto su cuota de sacrificio para cumplir con la legislación laboral de emergencia.

En este contexto, considero razonable entender que la finalidad de las vacaciones se ha cumplido con el periodo de inactividad laboral remunerada comprendido en la licencia con goce de haber, por lo que, en caso exista un acuerdo entre las partes, resultaría válido considerar el descanso vacacional remunerado (incluida su parte intangible) como parte de la compensación de la referida licencia. Somos conscientes que, *en una situación normal de las cosas*, el descanso vacacional incluye más que la inactividad laboral, pues su contenido involucra aspectos de recreación y conciliación de la vida laboral con la familiar; y desde esa perspectiva de normalidad de las cosas, no resultaría

lógico equiparar el descanso vacacional con un simple periodo de inactividad laboral, así éste sea remunerado.

Sin embargo, la pandemia por el COVID-19 ha quebrado la normalidad de las relaciones laborales. Un ejemplo de ello es lo extenso que puede llegar a convertirse el periodo de tiempo de la licencia con goce de haber materia de análisis. Por tanto, las instituciones laborales, en el contexto excepcional descrito, no pueden ser analizados única y exclusivamente desde ese tamiz de normalidad al que hemos estado acostumbrados. No solo las obligaciones del empleador, sino también los derechos de los trabajadores, deben adaptarse a situaciones excepcionales cuando ello resulte necesario.

#### ***4.2.3 Compensación de la licencia con goce de haber mediante la compensación por tiempo de servicios***

A diferencia del descanso vacacional, la compensación por tiempo de servicios no guarda ninguna similitud o compatibilidad de naturaleza con la licencia con goce de haber otorgada en el marco de la pandemia que posibilite la compensación de esta licencia con dicho beneficio social. En efecto, repárese que, conforme al artículo 1 del Texto Único Ordenado de la Ley de Compensación por Tiempo de Servicios, aprobado por Decreto Supremo N° 001-97-TR, la compensación por tiempo de servicios funciona como un seguro de desempleo en la medida que “tiene la calidad de beneficio social de previsión de las contingencias que origina el **cese en el trabajo** y de promoción del trabajador y su familia”. (El resaltado es nuestro).

Dada su naturaleza previsional, particularidad que incluso ha sido resaltada por el Tribunal Constitucional<sup>17</sup>, no cabría afectar la compensación por tiempo de servicios para compensar las horas adeudadas por el trabajador por concepto de la licencia con goce de haber otorgada. De lo contrario, se estaría comprometiendo la subsistencia del trabajador y de su familia ante un escenario muy probable en estos tiempos, como es la contingencia del desempleo. Por lo tanto, si no se quiere vaciar de contenido a este beneficio social, ni los depósitos ya realizados por el empleador ni los depósitos por realizarse a título de compensación por tiempo de servicios podrían ser afectados en su intangibilidad para saldar la deuda de horas pendientes de recuperación por la licencia con goce de haber otorgada.

<sup>17</sup> Véase la sentencia de fecha 14 de julio de 2010, recaída en el Expediente N° 3052-2009-PA/TC, fundamentos jurídicos 24 y 25.

### 4.3 La compensación unilateral de la licencia con goce de haber con la liquidación de los beneficios sociales

#### 4.3.1 La regla de la no compensación unilateral

Al extinguirse la relación laboral, el empleador, en un plazo no mayor a 48 horas, debe cumplir con pagar directamente al trabajador la remuneración correspondiente al último mes o periodo de servicios trabajado, así como los denominados beneficios sociales *truncos* (por lo general, gratificaciones, vacaciones y compensación por tiempo de servicios truncas)<sup>18</sup>. De esta forma, y sin perjuicio de las utilidades que corresponda pagar en los plazos de ley<sup>19</sup>, el empleador cumple con su obligación salarial.

En el marco del contrato de trabajo, la principal obligación del trabajador es la prestación de servicios a favor del empleador. Al extinguirse la relación laboral, se extingue también la obligación de laborar y, por tanto, por lo general, el trabajador que ha cesado no tiene ningún tipo de deuda respecto de su empleador.

Sin embargo, el otorgamiento de la licencia con goce de haber compensable en el marco de la pandemia, y la subsecuente deuda laboral del trabajador, consistente en horas de trabajo pendientes de compensación, puede originar que, al término del contrato de trabajo, el trabajador aún mantenga una deuda laboral; y es que, tal como se puede inferir de los Decretos de Urgencia N° 026-2020 y 029-2020 (véase infra Tabla 2), la compensación de las horas de trabajo comprendidas en la licencia otorgada no es una *opción* para el trabajador, sino una *obligación*, salvo que el empleador lo libere de ella<sup>20</sup>.

<sup>18</sup> El pago de la remuneración y los beneficios sociales adeudados al trabajador, dentro de las 48 horas de extinguido el vínculo laboral, es una regla que se desprende del numeral 5.4 del artículo 5 del Decreto Supremo N°005-2002-TR, el cual señala lo siguiente: “[l]a gratificación trunca se paga conjuntamente con todos los beneficios sociales dentro de las 48 horas siguientes de producido el cese”.

<sup>19</sup> De acuerdo con el artículo 6 del Decreto Legislativo N° 892, “[l]a participación [en las utilidades de la empresa] que corresponde a los trabajadores será distribuida dentro de los treinta (30) días naturales siguientes al vencimiento del plazo señalado por las disposiciones legales, para la presentación de la Declaración Jurada Anual del Impuesto a la Renta. (...)”.

<sup>20</sup> A propósito del *permiso retribuido recuperable* regulado en España mediante el Real Decreto-ley 10/2020, de 29 de marzo, el cual es una institución semejante a la licencia con goce de haber otorgada en nuestro país con ocasión de la pandemia por el Covid-19, la doctrina ha señalado con acierto que “[e]n efecto, el carácter obligatorio de la institución contemplada en el RDL 10/2020 [permiso retribuido recuperable] supone que pueda defenderse también el carácter obligatorio de la recuperación bajo ciertas circunstancias” (el resaltado es nuestro). Véase en Gutiérrez Colominas, D. (2020). La naturaleza y caracterización del permiso retribuido, recupe-

Desde luego, en el contexto de la extinción de la relación laboral, la deuda del trabajador, consistente en horas de trabajo pendientes de compensación, no podrá ser pagada mediante la prestación de servicios. Surge, así, la controversia en torno a si el empleador podría satisfacer su acreencia mediante la afectación unilateral de la liquidación de beneficios sociales que le corresponde pagar a favor del trabajador.

Sobre el particular, el Tribunal de Fiscalización Laboral de SUNAFIL considera que sí es posible la compensación unilateral de la licencia con goce de haber otorgada con la liquidación de beneficios sociales. Así, mediante la Resolución N° 052-2021-SUNAFIL/TFL-Primera Sala (2021, 25 de junio), ha establecido lo siguiente en los considerandos 6.13 y 6.15:

La licencia con goce de haber que motiva este expediente sancionador, no se ha originado en la voluntad del empleador ni del trabajador, sino que responde a un mandato legal que adelanta el pago de la retribución por servicios que se prestarán en el futuro, generándose así un adelanto de remuneraciones. De este modo, el empleador se convierte en acreedor de un crédito frente al trabajador, puesto que el contrato de trabajo es de 'naturaleza bilateral, recíproco, conmutativo, ya que la medida de la obligación de una de las partes es igual al cumplimiento que la otra haga de la suya' (...). Por tanto, al haber expirado el contrato de trabajo durante el Estado de Emergencia Nacional sin que la trabajadora cumpliera con la compensación correspondiente, se configuró un 'adelanto de remuneraciones' que, como tal, debe ser descontado de aquellas que tuviera en su poder el empleador, por el carácter sinalagmático del contrato de trabajo y por el carácter 'compensable' de la mencionada licencia con goce de haber. En consecuencia, procedía el descuento de sus beneficios sociales e, inclusive, en caso de haberlo, de las utilidades a las que tuviera derecho.

Al respecto, es pertinente recordar aquello que ya se indicó en el punto 4.2 de la presente investigación: cuando el artículo 26 del Decreto de Urgencia N° 029-2020 prevé el otorgamiento de una licencia con goce de haber en el sector privado, estableciendo que, respecto de ella, "se aplica lo que acuerden las partes", dicha norma está indicando claramente que la compensación o no de la referida licencia, así como las formas de compensar la misma, se determinan mediante el acuerdo entre las partes. Es más, cuando el referido artículo 26 indica que, "a falta de acuerdo, corresponde la compensación de horas posterior a la vigencia del Estado de Emergencia Nacional", lo único que está regulando el legislador es una solución a favor del empleador ante la

---

table y obligatorio previsto en el Real Decreto Legislativo 10/2020. *Revista de Derecho Social*, N° 91, p. 89. <https://app.vlex.com/#WW/vid/857283595>

divergencia entre las partes sobre la procedencia de la compensación, sin que ello implique un aval del legislador a la determinación unilateral de las formas de compensación, como podría ser la afectación unilateral de la liquidación de los beneficios sociales.

En esta misma línea debe leerse la compensación de la licencia con goce de haber regulada en el Decreto de Urgencia N° 026-2020, considerando el carácter consensual del contrato de trabajo y en la medida que dicha norma no indica expresamente que las formas de compensación las determina ab initio el empleador.

Siendo esto así, llama la atención que el Tribunal de Fiscalización Laboral de SUNAFIL sólo haya reparado en la obligatoriedad del otorgamiento de la licencia con goce de haber que se desprende de los Decretos de Urgencia N° 026-2020 y N° 029-2020, mas no haya advertido el necesario carácter bilateral que tiene la decisión sobre la compensación y sobre las formas de compensar la licencia con goce de haber otorgada, que se desprende también de aquellas normas y, en última instancia, del carácter consensual del contrato de trabajo. Sobre este último aspecto, en la Resolución N° 052-2021-SUNAFIL/TFL-Primera Sala, antes citada, el referido tribunal señala la naturaleza bilateral del contrato de trabajo y, no obstante ello, de forma contradictoria, termina validando una medida unilateral, como es la compensación de la licencia con goce de haber con la liquidación de beneficios sociales por decisión del empleador.

Mención aparte merece la ausencia de análisis sobre la razón por la que la trabajadora no pudo cumplir con su obligación de compensar la licencia con goce de haber otorgada. Tal como se explica en el considerando 6.18 de la Resolución N° 052-2021-SUNAFIL/TFL-Primera Sala, “el empleador decidió no renovar el contrato de trabajo que mantenía con la señorita (...) con fecha 01 de julio de 2020, quien cuestionó los montos descontados (...) en la liquidación de beneficios sociales que recibió”. Al respecto, ¿cómo puede avalarse una intervención unilateral en el salario de los trabajadores sobre la base de otra decisión unilateral del empleador, como es la no renovación del contrato? En otras palabras, ¿caso es irrelevante para el Derecho Constitucional Laboral que el incumplimiento de la obligación de la trabajadora se deba a una acción del empleador y, por tanto, a una causa ajena a la voluntad de aquella? Repárese, no estamos cuestionando la existencia de la obligación de compensar la licencia con goce de haber otorgada, la cual subsiste inclusive luego de terminado el contrato, de ser el caso, sino más bien la carencia de razones constitucionales y legales que respalden que la deuda que mantiene la trabajadora, y que no

pudo pagar por decisión del empleador, se satisfaga ahora mediante una compensación unilateral con la liquidación de sus beneficios sociales.

Por último, y tal como se ha explicado en el punto 3.1 de la presente investigación, el derecho a una remuneración suficiente, previsto en el artículo 24 de la Constitución Política, exige el respeto del empleador al monto salarial pactado y, por extensión, implica el pago íntegro de la remuneración y los beneficios sociales a liquidar cuando se extingue el contrato de trabajo.

En virtud de lo expuesto, corresponde afirmar la siguiente regla: si es que las partes, al momento de acordar las formas de compensación de la licencia con goce de haber otorgada, no pactaron expresamente que una de estas formas consistirá en la afectación de la liquidación de beneficios sociales en caso subsista la deuda de horas al término de contrato de trabajo, entonces no es posible que el empleador compense unilateralmente la deuda que mantiene el trabajador con la liquidación de beneficios sociales que le corresponde abonar. En este caso, corresponderá que el empleador exija el cumplimiento de su acreencia a través del proceso laboral.

#### ***4.3.2 La renuncia voluntaria del trabajador como excepción a la regla de no compensación unilateral de la licencia con la liquidación de beneficios sociales***

Sin perjuicio de lo señalado, dado que la extinción de la relación laboral puede deberse a distintas causas, es pertinente que la regla que acaba de establecerse se adecúe a las distintas formas en que termina un contrato de trabajo. En este punto, corresponde tener presente lo establecido por el artículo 16 del TUO de la LPCL:

Artículo 16.- Son causas de extinción del contrato de trabajo:

- a) El fallecimiento del trabajador o del empleador si es persona natural;
- b) La renuncia o retiro voluntario del trabajador;
- c) La terminación de la obra o servicio, el cumplimiento de la condición resolutoria y el vencimiento del plazo en los contratos legalmente celebrados bajo modalidad;
- d) El mutuo disenso entre trabajador y empleador;
- e) La invalidez absoluta permanente;
- f) La jubilación;
- g) El despido, en los casos y forma permitidos por la Ley;

h) La terminación de la relación laboral por causa objetiva, en los casos y forma permitidos por la presente Ley.

De las causas de extinción del contrato expuestas, se puede observar que una de ellas se sustenta única y exclusivamente en la decisión libre del trabajador, esto es, la renuncia. Al respecto, consideramos que, si el vínculo laboral se extingue por renuncia, el empleador sí podría compensar unilateralmente la licencia con goce de haber otorgada con el pago de la liquidación de los beneficios sociales.

En efecto, repárese que, como hemos afirmado antes, la compensación de la licencia con goce de haber es una obligación del trabajador y no una opción o facultad para él. Por tanto, si el cumplimiento de dicha obligación, que por definición debe ocurrir durante el desarrollo de la relación laboral, se ve afectado por una decisión libre y voluntaria del trabajador, como su renuncia, entonces resulta razonable que aquel afronte las consecuencias de dicho incumplimiento. Afirmar lo contrario, esto es, que la regla de no compensación unilateral de la licencia con la liquidación de beneficios sociales opera inclusive en caso de renuncia del trabajador sería, en mi opinión, avalar un enriquecimiento indebido del trabajador, el cual no tiene cobertura por el derecho a la remuneración.

Cabe resaltar que esta posición también es asumida, por ejemplo, por la Administración del Trabajo de Colombia. En efecto, mediante Informe de fecha 22 de enero de 2021, la Oficina Asesora Jurídica del Ministerio del Trabajo de Colombia, sobre la base del principio de buena fe que debe conducir a las relaciones laborales, opinó lo siguiente:

(...) dado que el contrato laboral se ejecuta basado en la buena fe tanto del trabajador como del empleador, de conformidad con el artículo 55 del Código Sustantivo del Trabajo, y que la finalidad del ordenamiento normativo en material laboral es lograr la justicia de las relaciones laborales, dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social según lo estipula el artículo 1 del C.S.T [Código Sustantivo del Trabajo], se entendería que, en un acto de buena fe, se podría realizar el descuento del descanso remunerado [licencia remunerada compensable] que fue pagado por el empleador y que no fue compensado por el trabajador a consecuencia de su renuncia.

Sin perjuicio de lo expuesto, conviene traer a colación una disposición del Código Procesal Civil que el Tribunal Constitucional emplea para limitar el cobro de acreencias a través del descuento en la remuneración del trabajador. Nos referimos al inciso 6) del artículo 648 del Código Procesal Civil, el cual señala que son inembargables “las remuneraciones y pensiones, cuando no excedan

de cinco Unidades de Referencia Procesal. El exceso es embargable hasta una tercera parte (...)”. El Tribunal Constitucional ha aplicado dicha disposición para tutelar el derecho a una remuneración suficiente frente a embargos administrativos de salarios por tributos impagos y frente a compensaciones (unilaterales o bilaterales) efectuadas por entidades bancarias sobre la cuenta de haberes del trabajador, conforme al siguiente detalle:

Sentencia	Contexto	Fundamentos
<p>Expediente N° 691-2004-AA/TC (fundamentos jurídicos 6 y 7)</p>	<p>Embargo efectuado por una municipalidad sobre una cuenta de ahorros del trabajador, en razón a arbitrios e impuesto predial adeudados por éste. La remuneración del trabajador se pagaba a través de depósitos en dicha cuenta de ahorros.</p>	<p>“[R]esulta indudable que la cuenta de ahorros N° 310-114962287-0-02, del Banco de Crédito, es la cuenta en la cual se depositaban mensualmente las remuneraciones del demandante. En ese sentido, siguiendo lo dispuesto por el numeral 6 del artículo 648 del Código Procesal Civil, la suma percibida mensualmente como remuneración tenía la calidad de inembargable hasta el límite de cinco unidades de referencia procesal (URP), esto es, hasta por la suma de S/. 1,550.00, al momento de entablado el embargo (años 2002 y 2003). Consecuentemente, siendo la remuneración neta mensual de S/ 1,292.04, la misma no podía ser afectada por medida cautelar alguna. (...) Por consiguiente, el artículo 33, inciso d), de la Ley 26979 [Ley de Procedimiento de Ejecución Coactiva], respecto al embargo en forma de retención sobre depósitos en poder de terceros, de ninguna manera puede ser interpretado de forma tal que permita el embargo de cuentas bancarias – cuando se acredite que corresponden a pago de haberes – desconociendo el artículo 648, inciso 6), del Código Procesal Civil, puesto que no es posible autorizar en sede administrativa lo que ni siquiera un juez en la vía judicial está facultado para afectar”.</p>

Sentencia	Contexto	Fundamentos
Expediente N° 01796-2020-PA/TC (fundamentos jurídicos 3 y 14)	Entidad financiera compensa la deuda que un trabajador mantenía con ella, en virtud a cuotas de préstamos no pagadas. A tal efecto, realiza descuentos en la cuenta de remuneraciones de aquel. Se trata de una compensación bilateral porque se sustenta en el contrato de operaciones pasivas firmado por el trabajador.	“En este caso debe dilucidarse si es que lo establecido en el artículo 648, inciso 6 del Código Procesal Civil se aplica a la relación entre el Banco de la Nación y el demandante. O si es que debe primar el contrato firmado por las partes, permitiéndose que el banco pueda tomar el íntegro de la remuneración depositada en la cuenta bancaria del recurrente en virtud de la figura de la compensación. (...) Como ya se ha observado, esta normativa se aplica inclusive cuando existe un contrato que la contraviene. En este caso, la libertad de contratar (artículo 62 y el artículo 2.14 de la Constitución) debe interpretarse en concordancia con el derecho a la remuneración (artículo 24 de la Constitución). Es decir, la compensación que realice el banco [en virtud] del acuerdo celebrado, debe ser interpretada en armonía con el artículo 648, inciso 6 del Código Procesal Civil, por lo que no resulta factible que el Banco de la Nación se apropie del íntegro de las remuneraciones del actor, pues solamente esté permitido proceder en virtud del mencionado artículo”.

Como se aprecia, si bien el inciso 6) del artículo 648 del Código Procesal Civil regula la inembargabilidad de las remuneraciones en el marco de las medidas cautelares de embargo dictadas en un proceso judicial, el Tribunal Constitucional ha extendido los alcances de dicha disposición, de tal manera que la aplica para resolver supuestos distintos, como los embargos administrativos de salarios y la compensación bancaria de remuneraciones. Esta línea de razonamiento del Tribunal Constitucional nos conduce a pensar que la referida disposición se ha constituido, por obra de la jurisprudencia, en un límite general frente a cualquier cobranza de deudas que implique la afectación de la remuneración del

trabajador, incluidos los actos de cobranza que tengan lugar en las relaciones entre particulares.

En una anterior investigación, hemos expresado nuestra posición crítica sobre la extensión jurisprudencial del ámbito de aplicación del inciso 6) del artículo 648 del Código Procesal Civil; sin embargo, también hemos indicado que comprendíamos la actuación del Tribunal Constitucional, pues tiene por finalidad tutelar el derecho del trabajador a una remuneración suficiente en un campo, como el embargo de salarios, que carece de una regulación integral (Sarzo, 2014, pp. 125-131). En dicho contexto, si bien mantenemos nuestra posición, consistente en que resulta válida la compensación unilateral de la licencia con goce de haber con la liquidación de beneficios sociales del trabajador renunciante, es de esperar que, en caso dicha actuación del empleador sea impugnada judicialmente, los jueces determinen la aplicación del inciso 6) del artículo 648 del Código Procesal Civil, limitando de este modo la compensación de la licencia con goce de haber a la tercera parte del exceso de cinco Unidades de Referencia Procesal.

En nuestra opinión, si de cautelar el derecho a una remuneración suficiente se trata, sería recomendable que los supuestos, reglas y condiciones para la compensación de la licencia con goce de haber otorgada, en el marco de la pandemia por el COVID-19, se regulen expresamente por el legislador, dejando claro está, la posibilidad de establecer mejores regulaciones a través de la autonomía colectiva. A todas luces, las disposiciones contenidas en los Decretos de Urgencia N° 026-2020 y N° 029-2020 resultan insuficientes en esta materia.

## 5. CONCLUSIÓN

A través de la presente investigación, hemos analizado dos importantes intervenciones unilaterales del empleador en el salario de los trabajadores: reducciones de salario y compensación de la licencia con goce de haber otorgada en el marco de la pandemia por el COVID-19. A tal efecto, nuestro parámetro constitucional de evaluación ha sido el derecho a la remuneración y, en particular, el derecho a una remuneración suficiente reconocido en el artículo 24 de la Constitución Política.

A partir de dicho parámetro, formulamos dos reglas básicas: i) toda reducción unilateral de salario parte con una presunción de inconstitucionalidad; y ii) si es que las partes (trabajador y empleador), al momento de acordar las formas de compensación de la licencia con goce de haber otorgada por la pandemia, no pactaron expresamente que una de estas formas consistirá en

la afectación de la liquidación de beneficios sociales en caso subsista la deuda de horas al término de contrato de trabajo, entonces no es posible que el empleador compense unilateralmente la deuda que mantiene el trabajador con la liquidación de beneficios sociales que le corresponde abonar.

Un tratamiento razonable sobre los alcances del derecho a la remuneración nos conduce a pensar que las reglas básicas antes expuestas pueden estar sujetas a puntuales excepciones. En el caso de la reducción de salarios, puede sostenerse la validez constitucional de reducciones unilaterales de remuneración en contextos de crisis económica y cumpliendo ciertas condiciones. Asimismo, tratándose de la compensación unilateral de la licencia con goce de haber con la liquidación de beneficios sociales, esta intervención unilateral del empleador en el salario del trabajador solo sería viable si es que el trabajador renuncia libremente a sus labores y mantiene una deuda de horas por la licencia otorgada.

Finalmente, resulta necesario un desarrollo legislativo del derecho a una remuneración suficiente con la finalidad de brindar un tratamiento equilibrado y uniforme a situaciones como las analizadas en la presente investigación.

## 6. LISTA DE REFERENCIAS

- Aragón Gómez, C. (2020). Claves prácticas de la recuperación del permiso retribuido regulado en el Real Decreto Ley 10/2020. *Actualidad Jurídica Iberoamericana*, 12 bis, p. 707. [http://www.revista-aji.com/wp-content/uploads/2020/05/65.\\_Cristina\\_Arag%C3%B3n\\_pp.\\_700-711.pdf](http://www.revista-aji.com/wp-content/uploads/2020/05/65._Cristina_Arag%C3%B3n_pp._700-711.pdf)
- Arce Ortiz, E. (2008) *Derecho individual del trabajo en el Perú. Desafíos y deficiencias*. Primera edición. Palestra.
- Boza Pró, G. y Guzmán-Barrón Leidinger, C. (1998). El pago a cuenta a los trabajadores de la participación en las utilidades de la empresa. *Revista Lus Et veritas*, 9 (16), 114–122. <https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/iusetveritas/article/view/15764>
- Feliciano Nishikawa, M. y Díaz Quintanilla, R. (2011). *Supuestos de suspensión del vínculo laboral*. Soluciones laborales.
- Gutiérrez Colominas, D. (2020). La naturaleza y caracterización del permiso retribuido, recuperable y obligatorio previsto en el Real Decreto Legislativo 10/2020. *Revista de Derecho Social*, (91), p. 89. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/extart?codigo=7729540>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). Informes Técnicos de Producción Nacional correspondientes a los años 2019, 2020, 2021 y del mes

- de febrero 2022. Disponibles en: <https://m.inei.gob.pe/biblioteca-virtual/boletines/produccion-nacional/1/#lista>
- Ministerio del Trabajo de Colombia. (2021). *Informe de fecha 22 de enero de 2021 de la Oficina Asesora Jurídica*. <https://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/61518932/42161+LICENCIA+REMUNERADA+CON+REPOSICION+DE+TIEMPO+TRABAJADOR+RENUNCIA+FIRMADO+ORIGINAL.pdf/1e3d6e44-27c1-2848-8af6-ba42c6de56b1?version=1.0&t=1646496619301>
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo de Perú. Planilla electrónica.
- Puntriano Rosas, C. (2021, 22 de abril). *¿Es posible rebajar remuneraciones unilateralmente?* La Ley. El ángulo legal de la noticia. <https://laley.pe/art/9602/es-posible-rebajar-remuneraciones-unilateralmente>
- Sarzo Tamayo, V. R. (2014). *La configuración constitucional del derecho a la remuneración en el ordenamiento jurídico peruano*. Jurista Editores.
- Sistema Peruano de Información Jurídica (SPIJ) del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. *Exposición de motivos. Decreto de Urgencia que establece medidas complementarias para mitigar los efectos económicos causados a los trabajadores y empleadores ante el Covid-19 y otras medidas*. <https://spij.minjus.gob.pe/Graficos/Peru/2020/Abril/14/EXP-DU-038-2020.pdf>